

Digitalisierung – Erfolgsfaktor Mensch!

Erst der Mensch macht digitale Transformation möglich

Digitalisierung ist in aller Munde. Es scheint, als ob das Thema in unserer privaten und beruflichen Lebenswelt angekommen ist und uns die mediale Präsenz des Schlagworts mit jedem weiteren Artikel sagen möchte: Aufgepasst – da kommt etwas ganz Grosses auf uns zu! Wie der Weg in die digitale Zukunft gelingt, bleibt Stand heute weitgehend unbeantwortet.

Der Begriff Digitalisierung beschreibt in seiner Verwendung meistens vor allem technische Neuerungen oder die Automatisierung von Abläufen und Vernetzung von Daten. Dabei wird häufig ausgeblendet, dass der Mensch mit seinen nicht automatisierbaren Eigenschaften der eigentliche Schlüssel für eine gelingende digitale Transformation darstellt. Schliesslich trifft er Entscheidungen, führt andere Menschen, setzt Ziele und schlichtet Konflikte. Dies wird auch in Zukunft so sein.

Digitalisierung ist Chance und Bedrohung zugleich. Sie erfordert praktisch von allen Menschen und Unternehmen eine Verhaltensanpassung. Die innovativen Startups, welche häufig als vorbildhafte Beispiele der digitalen Revolution gezeigt werden, weil sie mit alternativen Formen der Zusammenarbeit experimentieren, verleiten zum Glauben, dass digitale Transformation mit dem richtigen Spirit schnell gelingt. Allerdings sind die wenigsten Unternehmen in der Schweiz innovative Startups mit einem digitalen Selbstverständnis. Die Mehrheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden arbeitet in klassischen Unternehmen und nimmt die Digitalisierung der Geschäftswelt eher als Bedrohung denn als Chance wahr. Damit Unternehmen die Möglichkeiten, welche sich durch die Digitalisierung eröffnen, auch realisieren und Risiken frühzeitig abwenden können, müssen Betroffene den Wandel verstehen, aktiv mitgestalten wollen und dies dann auch tatsächlich gemeinsam tun. Gerade in angestammten Tradi-

tionsbetrieben oder noch eher analog funktionierenden Unternehmenskulturen geschieht dies selten von selbst, sondern bedarf einer aktiven, umfassenden und umsichtigen Auseinandersetzung mit dem Thema «Digitalisierung – Erfolgsfaktor Mensch». Kohler & Partner hat ein Modell entwickelt, welches sechs Themenfelder hervorhebt, die für einen erfolgreichen Wandel in Bezug auf die Digitalisierung von zentraler Bedeutung sind.

Arbeitgeberattraktivität

Neue Technologien und andere Wertvorstellungen haben unser Arbeitsverhalten

verändert. Junge Generationen werden als Digital Natives beschrieben. Sie sind mit smarten Geräten aufgewachsen und kennen die Schreibmaschine nur noch aus dem Museum. Flexible Arbeitsmodelle (z.B. Teilzeitarbeit) und Arbeitsformen (z.B. Home Office, Co-Working-Space) werden als Selbstverständlichkeit und unverhandelbare Voraussetzung betrachtet. Doch viele Unternehmen betrachten neue Arbeitsformen und -modelle eher skeptisch und rücken nur ungern ab von Arbeitsmodalitäten, die sich in Vergangenheit bewährt haben. Doch vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um Talente, gut ausge-



bildete Spezialisten und Mitarbeitende mit einer inhärenten «Digitalisierungs-DNA» wird die bewusste Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität auch auf anderen Ebenen immer wichtiger.

Employer Branding

Das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber ist häufig geprägt durch Medien, Erfahrungen von Mitarbeitenden sowie Produkteigenschaften und die damit verbundene Wahrnehmung der Konsumenten. Ein einzigartiges Arbeitgeberprofil und dessen Kommunikation auf Kanälen, welche auf die Zielgruppe abgestimmt sind, bietet gerade für KMU ein riesiges Potenzial. Und dies bedeutet in unserer heutigen Zeit, immer mehr auch digital zu kommunizieren.

Personalgewinnung 4.0

Viele Bewerber machen im Prozess der Personalgewinnung immer wieder dieselben Erfahrungen: Auswahl lediglich nach klassischen Selektionskriterien und mehrwöchiges Warten auf eine Antwort. Es ist an der Zeit, die Perspektive des Bewerbers einzunehmen und damit die Möglichkeit zu nutzen, die sogenannte Candidate Experience optimal zu gestalten. Nur wer sich bereits im Prozess der Personalgewinnung verstanden und abgeholt fühlt, wird überhaupt einen neuen Arbeitsvertrag eingehen und die Stelle motiviert und mit vielen neuen Ideen antreten. Ohne professionelle Gestaltung der Personalgewinnung auf Augenhöhe wird es Unternehmen zukünftig nicht mehr gelingen, die am Arbeitsmarkt knappen und vielseitig umworbenen Mitarbeitenden mit «Digitalisierungs-DNA» für sich zu gewinnen.

Führungskultur

Führung in Zeiten neuartiger Arbeitsformen und -modelle erfordert ein angepasstes Führungsverhalten sowie Vertrauen. Wie führe ich mein Team, wenn es sich sowohl aus langjährigen Mitarbeitenden als auch aus Digital Natives zusammensetzt, wenn also erfahrene und unerfahrene Teammitglieder gemeinsam an einem Projekt arbeiten? Wie treffe ich Entscheidungen, ohne genügend Informationen zu haben, diese aber gar nicht mit angemessenem Aufwand beschaffen kann? Wie führe ich Teammitglieder in Teilzeit oder

im Home Office? Und kann ich auch als Führungskraft einzelne Mitarbeitende wirkungsvoll coachen?

Change Management Kompetenz

Veränderungen sind für viele Mitarbeitende häufig schmerzhaft. Ein Schlüssel, Veränderungen erfolgreich zu begegnen und sie als Chance zu sehen, liegt in der gemeinsamen und proaktiven Arbeit an Veränderungsthemen. Die meisten Menschen sind sich bewusst, dass es Veränderungsbereitschaft braucht. Doch mangelnde Fakten zu Kontext und Ziel aufseiten der Mitarbeitenden, geringes Wissen zu Change Management bei Führungskräften sowie fehlende bewusste Entwicklung der Veränderungsfähigkeit führen oftmals zu einem Klima der Ablehnung, wenn sich Wandel abzeichnet. Kompetente Change Manager holen deshalb Sorgen und Bedürfnisse frühzeitig ab und gestalten den Veränderungsprozess partizipativ, denn digitale Transformation bedeutet permanente Veränderung. Es ist daher zentral, dass Unternehmen ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden diesbezüglich befähigen.

Selbstmanagement Kompetenz

Die Digitalisierung bringt für Mitarbeitende grosse Herausforderungen wie z. B. eine höhere Informationsdichte und -geschwindigkeit, permanente Erreichbarkeit sowie die Kommunikation auf unterschiedlichsten, analogen und digitalen Kanälen. Dies verstärkt tendenziell den Druck und erhöht die Gefahr von Überlastung. Damit wird es immer wichtiger, eigene Grenzen und Ressourcen zu kennen und frühzeitig Gegensteuer zu geben, falls sich die Belastung dauerhaft negativ auf das persönliche Wohlbefinden auswirkt. Auch der Arbeitgeber sollte sich fragen, wie er optimale Arbeitsbedingungen schaffen kann, damit der individuell empfundene Stresslevel keine ungesunden Formen annimmt.

«Ja» zur Digitalisierung – und loslegen!

Die Digitalisierung ist in vollem Gange. Der Trend hin zu Automatisierung und Vernetzung wird sich weiter verstärken und unseren Alltag durchdringen. Dies wirkt sich bereits heute disruptiv auf unser Zusammenleben aus. Digitalisierung verspricht Mehrwert für uns als Individuen, aber auch

für Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt. Unternehmen werden die Chancen der Digitalisierung jedoch nur nutzen können, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende sich aktiv damit auseinandersetzen und sich fragen, was dies für das eigene Unternehmen bedeutet und an welchen Punkten sie beginnen, den Wandel aktiv mitzugestalten. Wo setzen Sie an?

Autoren



Sandra
Kohler



Christopher
Schneider